

1. a. 2/ c/ 3

3

ISSN : 0852-1035

Vol. XXXV, No.109, September - November 2007



majalah ilmiah

SULTAN AGUNG

Bismillah membangun generasi khaira ummah

PERAN PEMERINTAHAN DAERAH DALAM MENGELOLA KONFLIK (POLITIK IDENTITAS DAN KONFLIK KOMUNAL) DI INDONESIA
(H. Abdul Choliq Dahlan)

GAMBARAN HISTOPATOLOGI HATI TIKUS WISTAR YANG TERINDUKSI CCL4 DILANJUTKAN DENGAN PEMBERIAN AIR REBUSAN MENIRAN
(Utari, Eni Widayati)

UNEQUAL FOOD DISTRIBUTION WITHIN HOUSEHOLD IN DEVELOPING COUNTRIES
(Minidian Fasitasari)

ISLAM LIBERAL SEBAGAI SEBUAH FENOMENA (Kajian terhadap Islam Liberal di indonesia)
(A. Qodim Suseno)

BIOGAS SEBAGAI ENERGI ALTERNATIF TERBARUKAN UNTUK BERBAGAI PEMANFAATAN
(Mochammad Rosul)

PERBEDAAN PENURUNAN KADAR SGPT ANTARA PEMBERIAN AIR REBUSAN SAMBILOTO (*Andrographis paniculata* Ness) DAN DAUN SENDOK (*Plantago major*)
(Edijanti Goenarwo)

ANTIGEN TUMOR
(Utari)

PENGARUH DIKLAT, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN MAPOLDA JAWA TENGAH
(Abdul Hakim)

REFORMASI MANAJEMEN, KEUANGAN DAN MENTAL DI SEKTOR PUBLIK SEBAGAI IMPLEMENTASI UNTUK MENGHILANGKAN KKN
(Rustam Hanafi)

A REGULAR PHYSICAL EXERCISE HELP TO CONTROL BLOOD GLUCOSE IN TYPE 2 DIABETES PATIENTS IN SEMARANG
(Nur Anna C. Sadyah and Minidian Fasitasari)

DAFTAR ISI

PERAN PEMERINTAHAN DAERAH DALAM MENGELOLA KONFLIK (POLITIK IDENTITAS DAN KONFLIK KOMUNAL) DI INDONESIA (H. Abdul Choliq Dahlan)	1
GAMBARAN HISTOPATOLOGI HATI TIKUS WISTAR YANG TERINDUKSI CCL4 DILANJUTKAN DENGAN PEMBERIAN AIR REBUSAN MENIRAN (Utari, Eni Widayati)	19
UNEQUAL FOOD DISTRIBUTION WITHIN HOUSEHOLD IN DEVELOPING COUNTRIES (Minidian Fasitasari)	31
ISLAM LIBERAL SEBAGAI SEBUAH FENOMENA (Kajian terhadap Islam Liberal di indonesia) (A. Qodim Suseno)	41
BIOGAS SEBAGAI ENERGI ALTERNATIF TERBARUKAN UNTUK BERBAGAI PEMANFAATAN (Mochammad Rosul)	61
PERBEDAAN PENURUNAN KADAR SGPT ANTARA PEMBERIAN AIR REBUSAN SAMBILOTO (<i>Andrographis paniculata</i> Ness) DAN DAUN SENDOK (<i>Plantago major</i>) (Edijanti Goenarwo)	75
ANTIGEN TUMOR (Utari)	85
PENGARUH DIKLAT, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN MAPOLDA JAWA TENGAH (Abdul Hakim)	93 ✓
REFORMASI MANAJEMEN, KEUANGAN DAN MENTAL DI SEKTOR PUBLIK SEBAGAI IMPLEMENTASI UNTUK MENGHILANGKAN KKN (Rustam Hanafi)	119
A REGULAR PHYSICAL EXERCISE HELP TO CONTROL B LOOD GLUCOSE IN TYPE 2 DIABETES PATIENTS IN SEMARANG (Nur Anna C. Sadyah and Minidian Fasitasari)	127

PENGARUH DIKLAT, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LINGKUNGAN MAPOLDA JAWA TENGAH

Oleh :

Abdul Hakim, SE.MSi^{*)}

Abstraksi

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dalam dan pembuatan dalam situasi tertentu. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Mapolda Jawa Tengah. Namun dalam penelitian ini akan dibatasi dalam menganalisis pengaruh diklat dan motivasi serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Mapolda Jawa Tengah. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 79 orang dengan menggunakan teknik stratified random sampling yakni jumlah sampel didistribusikan pada masing-masing golongan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara parsial (individu) terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara diklat dan motivasi kerja serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Angka koefisien determinasi sebesar 60,6% menjelaskan bahwa variabel diklat, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki kontribusi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan sisanya (39,40%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti, misalnya : kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/kompensasi, pah lembur dan faktor-faktor lainnya.

Hasil penelitian ini mengindikasikan perlunya upaya-upaya pimpinan di MAPOLDA Jawa Tengah untuk mengoptimalkan pelaksanaan diklat (pelatihan kerja) kepada para karyawan agar kinerjanya semakin baik. Pimpinan hendaknya mengoptimalkan motivasi kerja karyawan dengan memperhatikan hal-hal lain yang berkaitan dengan upaya memotivasi kerja karyawan. Pimpinan juga perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi di MAPOLDA Jawa Tengah dengan lebih mengoptimalkan hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi. antara lain: memberikan slogan kepada para karyawan, khususnya di lingkungan internal di MAPOLDA Jawa Tengah dengan senantiasa memegang visi dan misi organisasi, senantiasa mengadakan pengawasan pada moral dan etika karyawan,

^{*)} Dosen FE Unissula Semarang

Dari penjelasan tersebut, maka secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi atau karyawan dalam periode tertentu, yaitu prestasi berkaitan efektivitas operasional organisasi, baik dari segi efisiensi keuangan maupun manajemen. Kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran pimpinannya. Menurut Bass (1995), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui 5 (lima) cara, yaitu :

1. Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka.
2. Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut.
3. Pemimpin mengemukakan kinerja dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif.
4. Pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran.
5. Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Pengukuran Kinerja

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintah akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja karyawan akan dapat berguna untuk :

1. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja.
2. Sebagai bahan bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik.
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi.

Mengacu pada pendapat di atas, maka dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang dapat menjadi topik pengukurannya. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam

3 (tiga) kelompok besar, yaitu: berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan, berkaitan dengan dengan kuantitas kerja karyawan, dan berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan karyawan lainnya. Ketiga indikator pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja karyawan di lingkungan Mapolda Jawa Tengah.

Penilaian Kinerja Karyawan

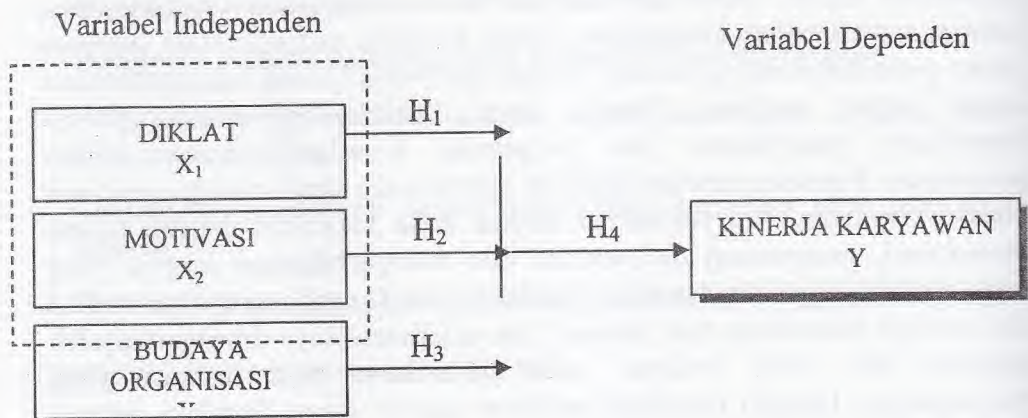
Penilaian kerja sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi maupun sistem manajemen sumber daya lainnya, seperti sistem kompensasi, sistem promosi, sistem mutasi, maupun sistem pendidikan dan pelatihan. Wether dan Davis (1996), mengemukakan secara umum penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi, pengukuran dan pengaturan kinerja karyawan dalam perusahaan. Penilaian tersebut meliputi : pembuatan standar kerja, penilaian kinerja karyawan, dan pemberian umpan balik karyawan dengan tujuan memotivasi, mengurangi *deficiencies*, dan mempertahankan kinerja yang telah dimiliki karyawan tersebut. Penilaian kinerja juga merupakan bagian dari strategi perusahaan atau instansi dan pelaksanaannya dipengaruhi oleh aktivitas lain yang terdapat pada perusahaan atau instansi yang bersangkutan. Dengan demikian penilaian kinerja dapat diartikan sebagai alat untuk mengetahui apakah telah memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, yang bermanfaat bukan hanya untuk menilai kinerja, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik.

Penelitian Terdahulu

Suharto (2002) dalam penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Masrukin (2003) dalam penelitian yang dilakukan di kantor pengelolaan pasar daerah Kabupaten Demak menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ekowati (2004) dalam penelitiannya dengan mengambil subyek para guru di lingkungan SMP Negeri Ambarawa menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Diklat, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Nastitie (2004) menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja SDM

Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis digunakan untuk memberikan gambaran mengenai bagaimana mekanisme pengaruh Diklat (X_1), Motivasi (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), maka dibuat kerangka teori pemikiran untuk memudahkan arah pemikiran dalam penelitian gambar sebagai berikut :



Gambar 1

KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan sehubungan dengan masalah pengaruh Program Diklat, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah, adalah sebagai berikut :

- H₁ : Diduga Diklat (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah.
- H₂ : Diduga Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah.

H3 : Diduga Budaya Organisasi (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah.

H4 : Diduga Diklat (X_1), Motivasi (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif secara bersama-sama atau simultan terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Ditinjau dari tujuan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *explanatory* atau *explanasi* yaitu penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi berfokus pada hubungan variabel (Masri Singaribun, 1992). Dalam penelitian dilakukan untuk mengetahui analisis pengaruh Diklat, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pangestu : 1998 – 107). Populasi yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah yang berjumlah 380 orang. Ini dapat dilihat dari tabel 1 sebagai berikut :

TABEL 1
JUMLAH KARYAWAN MAPOLDA JAWA TENGAH

KESATUAN	GOLONGAN				JUMLAH
	IV	III	II	I	
ITWASDA	-	-	1	1	2
SPRIPIM	-	2	4	-	6
RO RENBANG	-	3	5	-	8
RO OPS	-	2	3	-	5
RO PERS	-	17	17	-	34
RO LOG	-	9	13	-	22
RO BINAMITRA	-	9	-	-	9
BID HUMAS	-	4	4	-	8
BID BINKUM	-	10	2	-	12
BID PROPAM	-	3	5	-	8
BID TELEMATIKA	-	2	4	-	6
BID DOKKES	2	7	11	2	22
BID KU	-	22	3	-	25
DIT INTELKAM	-	1	5	-	6
DIT RESKRIM	-	8	11	1	20
DIT LANTAS	-	11	28	5	44
DIT SAMAPTA	-	1	2	-	3
DIT POL AIR	-	1	2	-	3
DIT NARKOBA	-	3	-	-	3
SAT BRIMOBDA	-	3	19	2	24
LABFORCAB SMG	-	3	9	1	13
PUSKOPPOL	-	5	2	-	7
RS. BHAYANGKARA	-	15	24	-	39
DENMA	-	12	23	9	44
SETUM	-	4	3	-	7
Jumlah	2	157	200	21	380

Sumber : Biro Personel Polda Jawa Tengah (2006)

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan perhitungan proporsi (Aaker : 2000).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Jumlah sample

N = Jumlah populasi

e = Prosentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dalam penelitian ini, N = 380

e = 10 %

Jadi, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{380}{1 + 380 \times 0,1^2} = 79$$

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *stratified random sampling* yakni jumlah sampel didistribusikan pada masing-masing strata atau golongan.

Tabel 2

Penyebaran Sampel di Lingkungan MAPOLDA Jawa Tengah

No.	Golongan	Populasi	Sampel	Sampel
1.	Golongan IV	2	$\frac{2}{380} \times 79$	2
2.	Golongan III	157	$\frac{157}{380} \times 79$	32
3.	Golongan II	200	$\frac{200}{380} \times 79$	41
4.	Golongan I	21	$\frac{21}{380} \times 79$	4
Jumlah		380		79

Sumber : Biro Personel Polda Jawa Tengah (2006)

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Semua indikator dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 point skala Likert mulai dari sangat setuju (5) sampai sangat tidak setuju (1). Adapun definisi operasional dan indikator masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Diklat (X_1); pendidikan adalah upaya pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang bertujuan meningkatkan kemampuan atau ketrampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Adapun indikator diklat (5 indikator) adalah sebagai berikut : menempati posisi jabatan, promosi jabatan, pelatihan untuk pelaksanaan program baru, instruktur yang berpengalaman, dan penerapan di tempat kerja.

Motivasi (X_2) adalah keadaan dalam diri pribadi seorang pegawai yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan kerja guna tercapai tujuan pekerjaan yang diharapkan. Adapun indikator motivasi (5 indikator) adalah sebagai berikut: dorongan dalam diri seorang karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dorongan finansial (kompensasi), penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pimpinan memberikan penghargaan dalam pekerjaan, dan pimpinan memberikan semangat kerja promosi jabatan

Budaya organisasi (X_3) adalah pola atau konfigurasi dari 2 (dua) level karakteristik organisasi yang berorientasi atau mengarahkan para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Adapun indikator budaya organisasi (5 indikator) adalah sebagai berikut : lingkungan internal, visi dan misi organisasi, moral dan etika dalam organisasi, suasana dalam organisasi, lingkungan global.

Kinerja (Y) adalah prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi atau karyawan dalam periode tertentu, yaitu prestasi berkaitan dengan efektivitas operasional organisasi, baik dari segi efisiensi keuangan maupun manajemen. Adapun indikator kinerja (5 indikator) adalah sebagai berikut : kualitas pekerjaan, ketekunan dan kedisiplinan, kemampuan dalam bekerja sama, krekuensi kehadiran, dan mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan.

Analisis Data

Pada awal sebelum dilakukan uji regresi, maka perlu dilakukan uji kualitas kuesioner yaitu validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total, yang dikenal dengan teknik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak diperlukan tabel signifikansi *r product moment*, yaitu dengan membandingkan skor (nilai) masing-masing kuesioner dengan skor (nilai) totalnya. Kemudian pengujian realibilitas instrumen penelitian dalam hal ini daftar pertanyaan digunakan metode *internal consistency*, sehingga masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang-ulang dapat dihindari. Suatu data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1996). Untuk menilai kualitas model regresi dilakukan uji asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Kemudian setelah data memenuhi syarat validitas, reliabilitas dan asumsi klasik, selanjutnya dilakukan pengujian dengan regresi berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada tabel 4 dapat dilihat berbagai variabel demografi responden, yang terdiri dari jenis kelamin, status karyawan, masa kerja karyawan, dan usia karyawan.

Tabel 3

Faktor Demografi Responden

Variabel Demografi	Jumlah	%
Jenis kelamin:		
- Wanita	36	45,6
- Pria	43	54,4
Status karyawan:		
- Tidak kawin	15	19,0
- Kawin	63	79,7
- Duda	1	1,3

Masa kerja :		
≤ 10 tahun	29	36,71
11 – 20 tahun	30	37,97
21 – 30 tahun	19	24,06
> 30 tahun	1	1,27
Usia karyawan :		
< 30 tahun	19	24,05
31 – 40 tahun	28	35,44
41 – 50 tahun	19	24,05
> 50 tahun	14	17,72

Sumber: Data primer diolah (2006)

Responden dalam penelitian ini 54,4% merupakan karyawan pria mengingat lembaga kepolisian sebagai lembaga pengayom masyarakat masih didominasi oleh karyawan pria, disamping itu juga tugas-tugas lapangan yang harus diemban mensyaratkan kekuatan fisik dan mental. Status karyawan didominasi oleh karyawan yang telah berkeluarga, hal ini juga didukung oleh usia karyawan yang terbanyak yakni berumur antara 31 sampai dengan 50 tahun (59,49%), dimana usia tersebut merupakan usia seseorang cenderung sudah menikah.

Uji Validitas

Analisis validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Suharsimi Arikunto, 2002). Hasil perhitungan pada uji validitas diperoleh nilai r tabel ($df = n - k = 79 - 3 = 76$) dimana k adalah variabel bebas, dimana dikatakan valid jika r hitung $>$ r tabel. Jika r hitung $<$ r tabel, maka item dikatakan tidak valid. (Imam Ghozali, 2002). Variabel diklat dengan 5 indikator memiliki nilai r hitung antara 0,6289-0,7522, indikator-indikator variabel motivasi kerja memiliki nilai r hitung antara 0,4627-0,6942, indikator-indikator variabel budaya organisasi memiliki nilai r hitung sebesar 0,5567-0,8790, dan indikator-indikator variabel kinerja memiliki nilai r hitung antara 0,7547-0,8499. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini

valid, mengingat semua nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel adalah, yaitu 0,2227.

Sedangkan nilai reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Nilai Cronbach Alpha Variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Cronbach hitung	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Diklat (X_1)	0,8772	0,6	Reliabel
2	Motivasi Kerja (X_2)	0,7734	0,6	Reliabel
3	Budaya Organisasi (X_3)	0,8638	0,6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,9200	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2007

Pada uji reliabilitas, semua variabel bebas dan variabel terikatnya dikatakan reliabel, sehingga layak untuk diujikan ke pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. (Ghozali, 2005). Dalam grafik normalitas plot terlihat bahwa data mengumpul di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang berdistribusi data normal. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian ini layak menggunakan parametric test.

Uji autokorelasi bertitik tolak dari gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil perhitungan autokorelasi diketahui DW hitung = 2,272; sedangkan didapat du tabel ($n=79$, $k=3$, taraf signifikansi 95% = 1,715); sehingga 4-du tabel = 2,285. Berdasarkan hasil DW test menunjukkan dalam penelitian ini *tidak terjadi autokorelasi* karena DW test/DW hitung (2,272) berada diantara du tabel (1,715) dan 4- du tabel (2,285). Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi autokorelasi.

pimpinan hendaknya mampu memberikan suasana yang dinamis dan kondusif di MAPOLDA Jawa Tengah, dan pimpinan mampu memberikan perubahan-perubahan yang baik dalam organisasi sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Diklat, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang utama dalam pembangunan, karena betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi dan tersedianya modal serta memadainya bahan, namun jika tanpa didukung sumber daya manusia yang terampil maka organisasi akan sulit dalam pencapaian tujuannya. Peran sumber daya manusia pada masa kini dan masa yang akan datang menjadi penentu bagi keberhasilan sebuah aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi Pemerintah maupun Swasta. Sebaliknya, bagi organisasi itu sendiri dalam usaha mencapai tujuannya sangat membutuhkan peran manusia yang menjadi anggota organisasi tersebut, karena kegiatan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada di dalamnya.

Siagian (2001) menyatakan, manusia merupakan unsur yang paling menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Sedangkan sasaran pembangunan karyawan di lingkungan Mapolda Jawa Tengah diarahkan pada peningkatan kualitas, efisiensi dalam seluruh tatanan administrasi dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal, baik kepada lingkungan kerja maupun masyarakat. Untuk mewujudkan tatanan yang demikian, perlu pemantapan organisasi. Sehingga program pendidikan dan pelatihan tersebut mampu mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan para karyawan. Masyarakat juga sangat berharap bahwa Kepolisian bisa menjadi milik masyarakat fungsinya di garis depan dalam memberikan keamanan dan ketertiban (UU Republik Indonesia No. 2 Tahun 2002) tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Mengingat pentingnya tuntutan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, motivasi kerja juga harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (1992), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Apabila dalam suatu persamaan regresi terdapat hubungan yang kuat antara variabel-variabel bebas, maka hal tersebut menunjukkan adanya gejala multikolinearitas. Hasil yang diperoleh dalam angka VIF ini nilainya yaitu < 5 yaitu untuk variabel diklat (X_1) sebesar 2,012; variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 3,202 dan variabel budaya organisasi (X_3) sebesar 3,682. Hal ini berarti *tidak melanggar asumsi multikolinearitas* dalam model regresi pada penelitian ini.

Berdasarkan nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y -prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-studentized. (Ghozali, 2002: 69). Hasil pengujian terlihat tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi asumsi heteroskedastisitas. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi heteroskedastisitas.

Uji Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu diklat (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan di Mapolda Jawa Tengah (Y) dapat dilihat pada output regresi sebagai berikut :

Tabel 5
Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.608	1.410		1.849	.068
	Diklat	.195	.095	.207	2.052	.044
	Motivasi Kerja	.363	.132	.349	2.742	.008
	Budaya Organisas	.338	.149	.310	2.276	.026

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Konstanta (a) sebesar 2,608 (positif) artinya apabila variabel diklat, motivasi kerja, dan budaya organisasi konstan maka kinerja karyawan akan meningkat. Semua variabel independen (diklat, motivasi kerja, dan budaya organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel independen secara bersama-sama juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 41,032$, $sign. = 0,000$). Sedangkan nilai determinasi sebesar 0,606, atau 60% variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen.

Implikasi Manajerial

Variabel paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Mapolda Jateng adalah motivasi kerja, kedua budaya organisasi, dan ketiga pendidikan dan latihan. Adanya pengaruh signifikan motivasi kerja dan budaya organisasi mengindikasikan bahwa kinerja karyawan sangatlah dibentuk oleh seberapa jauh faktor-faktor yang dapat mendorong motivasi, seperti: dorongan dalam diri seorang karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dorongan finansial (kompensasi), penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pimpinan memberikan penghargaan dalam pekerjaan, dan pimpinan memberikan semangat kerja dalam promosi jabatan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat dikelompokkan sebagai motivasi dari dalam diri karyawan, maupun motivasi yang ditimbulkan dari sistem yang diterapkan di Mapolda Jateng, misalnya: pemberian penghargaan yang bersifat finansial maupun penghargaan nonfinansial, pemberian motivasi baik dari pimpinan maupun rekan kerja dalam peningkatan semangat kerja dan meningkatkan promosi. Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ekowati (2004), yaitu bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Budaya organisasi sebagai variabel kedua yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyimpulkan bahwa apabila diciptakan lingkungan internal yang kondusif, penyampaian dan pemahaman visi dan misi organisasi lebih jelas kepada seluruh karyawan, moral dan etika dalam organisasi semakin ditingkatkan, dan suasana dalam organisasi di lingkungan Mapolda Jateng lebih kondusif, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil temuan ini mendukung beberapa temuan terdahulu yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Suharto 2002, Masrukin 2003, dan Ekowati 2004). Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Variabel pendidikan dan latihan (Diklat) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin sering diadakannya diklat/pelatihan kerja kepada para karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin jarang diadakannya diklat/pelatihan kerja kepada para karyawan, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan perlunya upaya-upaya pimpinan di Mapolda Jawa Tengah untuk mengoptimalkan pelaksanaan diklat (pelatihan kerja) kepada para karyawan agar kinerjanya semakin baik dengan memperhatikan hal-hal seperti : pelatihan kerja sebelum menempati posisi jabatan tertentu, adanya pelatihan kerja kepada karyawan yang akan dipromosikan jabatannya, pelatihan untuk pelaksanaan program baru yang diterapkan di Mapolda Jawa Tengah, pelatihan kerja hendaknya dipimpin oleh instruktur yang sudah berpengalaman dan penerapan diklat di tempat kerja hendaknya dilakukan dengan optimal agar memberikan manfaat yang besar bagi karyawan. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian yang dilakukan oleh Ekowati (2003) dan Nastitie (2004). Selain itu temuan ini juga mendukung hipotesis pertama.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Mapolda Jawa Tengah. Adanya pengaruh signifikan dan positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja karyawan dalam mengerjakan pekerjaan/tugas yang diberikan pimpinan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin buruk motivasi kerja karyawan dalam mengerjakan pekerjaan/tugas yang diberikan pimpinan, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di Mapolda Jawa Tengah. Adanya pengaruh signifikan dan positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi di lingkungan Mapolda Jawa Tengah dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin buruk budaya organisasi di Mapolda Jawa Tengah dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat (pelatihan kerja) kepada para karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Mapolda Jawa Tengah. Adanya pengaruh signifikan dan positif ini

mengindikasikan bahwa semakin sering diadakannya diklat/pelatihan kerja kepada para karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin jarang diadakannya diklat/pelatihan kerja kepada para karyawan, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

Saran

Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan Mapolda Jateng, perlu adanya beberapa perubahan atau perbaikan dalam bidang motivasi kerja, budaya organisasi, pendidikan dan latihan. Peningkatan motivasi dapat dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan dorongan dan semangat kerja kepada diri karyawan di lingkungan Mapolda Jawa Tengah dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta pimpinan hendaknya memberikan penghargaan atas pelaksanaan kerja yang dilakukan diantaranya dipromosikan jabatan.

Pimpinan perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan Budaya Organisasi di Mapolda Jawa Tengah dengan lebih mengoptimalkan budaya yang ada di internal karyawan dengan senantiasa memegang visi dan misi organisasi. Sedangkan pimpinan perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan Budaya Organisasi dengan senantiasa memperhatikan budaya serta mengadakan pengawasan diantaranya moral dan etika karyawan untuk menumbuhkan sikap dan harkat serta menjunjung tinggi terhadap atasan dan segala keputusannya, demikian juga keputusan pimpinan dalam hal pemberian kewenangan dan jabatan kepada bawahan selain berdasar pada kemampuan juga kualitas sumber daya manusia sudah teruji.

Perlunya upaya-upaya pimpinan di Mapolda Jawa Tengah untuk mengoptimalkan pelaksanaan Diklat (pelatihan kerja) kepada para karyawan di lingkungan Mapolda Jawa Tengah semakin baik, sehingga perlunya Program Diklat untuk ditingkatkan dengan pertimbangan memberi pelatihan kerja sebelum menempati posisi jabatan tertentu atau yang ada pada suatu jabatan, pelatihan untuk pelaksanaan program baru yang diterapkan hendaknya dipimpin oleh instruktur yang berpengalaman dan penerapan hendaknya dilakukan secara optimal agar memberikan manfaat yang besar (maksimal) bagi karyawan. Kajian penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengkaji variabel lain yang disinyalir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya: kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/kompensasi, upah lembur dan faktor-faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Moh, As'at. 2003. *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Yogyakarta : Liberty.
- Da'i, Bahtiar. 2002. *Organisasi Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia*.
- BPKP. 2003. *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*, Jakarta : Tim
- Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Sukowati E. 2005, *Analisis Pengaruh program Diklat, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Karyawan di Lingkungan SMP Negeri Kecamatan Ambarawa*.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Imam Ghozali. 2005. *Aplikasi Multivariat Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, Ivancevich John M, Donnely James H Jr. 1997. *Organization : Behaviour, Structure and Processes*, nine edition : Irwin.
- Handoko T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.

Hasan, Iqbal, 2002. *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensi)*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Herzberg F. 1996. *Work and The Nature of Man*, Cleveland World Publishing.

Masrukin. 2004, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pengelola Pasar Daerah Kabupaten Demak*.

Nastitie Shapartat S. 2004, *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja SDM*.

Notoatmodjo S. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta.

Santosa, Singgih, 2002. *SPSS versi 10.0 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Schein, Edgar H. 1991, *Psikologi Organisasi*, Jakarta : LPPM & PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Siagian, P. Sondang. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Suharto. 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SDM di Sekretariat DPRD Prop. Jateng*.

Sunarto dan Sahedhy N. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Jakarta : BPFE-UST.

Susiasumantri, Jujun. S. 1995, *Ilmu dalam Perspektif*, Jakarta : Obor Indonesia dan Leknas LIPI.

Undang-Undang Negara Republik Indonesia No. 2 Tahun 2002, *Pemisahan Polri dari ABRI*.

Wether, William B., Davis, Keith. 1993, *Human Resources and Personal Psychology*. Alih Bahasa : Shobarudin, Moh., Jakarta : Rineka Cipta.

Wexley, K.N., Yulk, G.A., 1997, *Organizational Behaviour and Personal Psychology*, USA : Richard D. Irwin, Inc.

Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbunan motif, sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad : 2003). Hal ini dapat dilihat dengan para karyawan yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti tindakan ini akan mempunyai arti bagi mereka.

Menurut Wesley dan dan Yulk (1998) motivasi diartikan sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Dari aspek motivasi terlihat selalu memberikan peran penting pada kinerja, motivasi pada setiap kinerja juga berbeda-beda sehingga perlu untuk dikembangkan pada tataran agar tugas dan fungsi setiap individu selalu optimal.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis memberikan pendapat bahwa budaya organisasi juga mempunyai peran dalam menentukan arah organisasi mengarahkan apa yang boleh dilakukan, mengarahkan bagaimana mengalokasikan sumber dayanya, mengelola sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang di lingkungannya.

Gibson (2000) mengemukakan, budaya organisasi merupakan individu atau kelompok dalam organisasi dan bagaimana persepsi ini membentuk suatu pola sistem pembinaan dan pengembangan karier kepada karyawan yang didasarkan pada prestasi kerja dan kemantapan sikap mental yang dilaksanakan secara terencana melalui program pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan ketrampilan dan profesionalisme karyawan yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Hasil studi Kotter dan Heskett (1999) budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dan budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu program yang biasa dilakukan untuk menjawab tantangan perubahan tersebut. Dengan adanya program pendidikan dan pelatihan karyawan diharapkan dapat memperbaiki dan mengembangkan sikapnya, tingkah lakunya, keterampilan dan pengetahuannya sesuai dengan tuntutan perubahan, baik perubahan teknologi, metode kerja dan lain sebagainya, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Notoatmodjo (1992) mengemukakan, pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan karyawan yang diperlukan oleh instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan

kemampuan atau tugas tertentu. Sementara itu, pelatihan menurut Sunarto dan Sahedhy (2001), adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Bertitik tolak dari manfaat dan fungsi pendidikan dan pelatihan karyawan, maka program-program pendidikan dan pelatihan baik formal maupun non formal harus memiliki serta dilaksanakan organisasi sesuai dengan kondisi dan situasi keyakinan atau *believe*. Korsos menuju pemolisian demokratis : Cita-cita adalah pernyataan yang luas tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, sehingga cita-cita harus menunjang nilai-nilai organisasi tersebut juga pernyataan misinya. Diklat merupakan salah satu hal yang harus dilakukan atau diterapkan pada organisasi, kemampuan atau unsur-unsurnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan guna memenuhi kebutuhan para nasabah eksternalnya yaitu masyarakat yang harus dilayani dan nasabah internalnya yaitu lingkungan kerja sehingga pelaksanaan diklat sangat bermanfaat bagi masyarakat serta dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Kursus Transisi Menuju Pemolisian Demokratis United States Departement of Djustice International Criminal Investigate Training Assistance Program (2004). Sedangkan menurut Hofstede (1984), budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi.

Menurut Byars (1984), Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan pembuatan dalam situasi tertentu. Namun yang terjadi di lingkungan Mapolda Jawa Tengah bahwa kemampuan yang ada belum menghasilkan kerja yang maksimal, sehingga kondisi tersebut menuntut pola perilaku karyawan harus berubah kemudian juga pada motivasi kerja karyawan harus berubah kemudian juga pada motivasi kerja karyawan juga harus berubah, terutama pada budaya organisasi yang heterogen. Akhirnya dengan keterbatasan dan kemampuan tersebut mengakibatkan kinerja karyawan sudah maksimal sedangkan keinginan meningkatkan kinerja tersebut sebaiknya dapat pula meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana pengaruh Diklat terhadap karyawan dalam bekerja, selanjutnya juga akan dilihat bagaimana motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan juga bagaimana budaya organisasi pegawai akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dalam penelitian ini dapat disusun judul Pengaruh Diklat, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Mapolda Jawa Tengah.

TELAAH PUSTAKA

Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Efisiensi dan efektivitas suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan adanya suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan di dalam organisasi tersebut. Hal ini sangat penting artinya, mengingat program pendidikan dan pelatihan bukan semata-mata keuntungan bagi karyawan yang bersangkutan, tetapi juga merupakan keuntungan bagi organisasi. Menurut Sunarto dan Sahedhy (2001), bahwa pelatihan kerap dibedakan dari pendidikan. Pendidikan dianggap lebih luas lingkupnya dengan tujuan mengembangkan individu. Sedangkan pelatihan merupakan upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Manfaat finansial pelatihan bagi organisasi biasanya terjadi dengan segera. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seseorang akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam sukses posisi yang ditemui selama karirnya. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi, hasilnya bersifat lebih langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Sedangkan menurut Handoko (2001), Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang, selanjutnya jika manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, maka kegiatan ini disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan karyawan menurut Notoatmodjo (1992) antara lain : (1) mempersiapkan karyawan dalam menempati posisi-posisi atau jabatan yang baru, (2) promosi, artinya karyawan yang mengikuti program pendidikan memperoleh nilai tambah berupa kemampuan-kemampuan baru yang dapat dipakai di luar bidang tugas atau di luar wilayah kerjanya saat ini, dan (3) pengembangan karier, artinya karyawan yang mengikuti program pendidikan dipersiapkan kedudukan yang lebih tinggi yang direncanakan oleh instansi / organisasinya dalam waktu yang panjang. Handoko (2001) berpendapat, pendidikan dan pelatihan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, yaitu kepada organisasi dan karyawan yang bersangkutan, serta pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi, dan untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

Manfaat program pendidikan dan pelatihan bagi organisasi menurut Siagian (2001) yaitu : (1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi, sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh. (2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa, baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif. (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer. (4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi. (5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Diklat

Menurut Suryana Sumantri (2001) didalam merancang suatu program pelatihan perlu diperhatikan beberapa hal: Undang-Undang Nomor 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan

jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Hal tersebut di atas juga dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada pasal 8 yang menyebutkan bahwa: Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Pada penjelasan pasal 31 ayat 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian adalah: (1) Meningkatkan pengabdian, mutu keahlian dan ketrampilan, (2) Menciptakan adanya pola pikir yang sama, (3) Menciptakan dan mengembangkan metode yang lebih baik, dan (4) Membina karier Pegawai Negeri Sipil.

Motivasi

Motivasi merupakan daya pendorong dari dalam maupun luar organisasi yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan menggunakan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan.

Menurut Moekijat (2001) ada tiga hal dalam proses motivasi yang saling berhubungan dan tergantung satu dengan yang lainnya, yaitu: kebutuhan, dorongan dan insentif. Gibson (1997) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada atau dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Jadi motivasi merupakan suatu sikap seseorang terhadap tugas-tugasnya yang mengarah pada kepuasan kerja". Sedangkan Kertonegoro (1997) menyatakan bahwa motivasi adalah kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual.

Pada bagian ini akan disampaikan teori motivasi kerja yaitu teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*), yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori Isi (*content theory*), teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam diri individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku. Teori isi biasa disebut teori kebutuhan. Teori

tersebut diantaranya adalah : teori hirarki kebutuhan Maslow. Teori ini menganggap bahwa dalam diri setiap manusia terdapat hirarki kebutuhan, yaitu :kebutuhan dasar, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2. Teori Proses (*process theory*), terdiri dari Teori Harapan dari Vroom, yang menyatakan bahwa kecenderungan berperilaku dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapannya bahwa perilaku tersebut akan memberikan hasil yang menarik bagi individu tersebut. Kedua, teori keadilan dari Adams, yang menyatakan bahwa individu membandingkan masukan pekerjaannya dengan keluaran antara diri dan perbandingannya, kemudian melakukan reaksi terhadap ketidakadilan yang dialaminya.

Menurut Herzberg, seorang karyawan harus mempunyai pekerjaan yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan agar ia dapat terinovasi. Faktor-faktor tersebut terdiri dari : *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan), *Recognition* (pengakuan), *The work it self* (pekerjaan itu sendiri), *Advancement* (pengembangan). Menurut Da'i Bachtiar, berdasarkan Keputusan Kapolri No. Pol. : Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Polri yang menyatakan bahwa sebagai tindak lanjut Keputusan Presiden Republik Indonesia tentang Organisasi Polri dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, bahwa PNS Polri di dalam tubuh Kepolisian Negara Republik Indonesia bukan lagi sebagai suplemen, namun sudah menjadi komplemen dalam tubuh Kepolisian Negara Republik Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa Organisasi Tata Kerja Polri dan Pimpinan Polri memberi kebijaksanaan dalam pemberian jabatan dan kewenangan kepada PNS Polri dalam struktur kerja Organisasi Polri.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola atau konfigurasi dari dua level karakteristik organisasi yang berorientasi atau mengarahkan para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya perusahaan juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan, mengarahkan bagaimana mengalokasikan sumber daya manusia (SDM), dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan. Budaya organisasi mewujudkan bentuknya dalam perilaku organisasi seperti bagaimana manajer, karyawan, atau kelompok berperilaku dalam konteks organisasi tersebut. Budaya mempengaruhi perilaku dalam tiga bidang : pertama, nilai-nilai organisasi : keyakinan kepada apa yang terbaik bagi

organisasi dan apa yang seharusnya terjadi. Nilai ini diungkapkan melalui referensi, baik pada sisi akhir (sasaran) maupun sarana (rencana tindakan untuk mencapai sasaran). Kedua, suasana organisasi : suasana kerja organisasi tersebut dipandang dan dialami oleh para anggotanya. Hal ini akan meliputi bagaimana orang merasa dan bereaksi terhadap sifat dan kualitas budaya perusahaan dan nilai-nilainya. Ketiga, gaya kepemimpinan: cara bagaimana para manajer berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Gaya ini mungkin otokratis atau demokratis, keras atau lunak. Formal atau tidak formal, gaya ini juga menggambarkan cara manajer berperilaku.

Budaya organisasi sebagai “strategi” dibentuk dan dipengaruhi oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mondy (1999) mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi budaya organisasi. Pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal organisasi, seperti visi, misi, *rulles*, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh pendahulu (*Founders*); komitmen dan tindakan konkrit para CEO; komitmen, moral dan etika, serta suasana kekerabatan kelompok-kelompok pekerja, misalnya kelompok pemasaran, teknik dan akuntan; gaya kepemimpinan para manajer lini / *supervisor*; karakteristik organisasional; sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik / kerja sama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses-proses administrasi. Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan sosial perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.

Geert Hofstede (1997) melihat bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat, yaitu: *holistik, historically determined, socially constructed, Soft*.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.